Un Guide pour les tuteurs

UCANSS
UNION DES CAISSES NATIONALES
DE SÉCURITÉ SOCIALE

Les *Acteurs* du *Projet*

Membres du comité de pilotage

Caisses nationales

- Laurence Hauck – Acoss
- Bertrand Perrier, Caroline Chabaud – Cnav
- Yves Hirrien – Cnaf
- Virginie Charles-Bray – Cnamts

Ucanss

- Yves Dellery
- Gérard Durier
- Isabel Toutah Pinget
- Sandrine Rémy, Patricia Santerre

Membres du groupe projet

Caisses nationales

- Anne-Marie Duchateau – Acoss
- Christophe Lagersie – Cnaf
- Chantal Cuminal – Cnav

Ucanss

- Driss Alem
- Dorothée Girard
- Sandrine Rémy, Patricia Santerre
- Pierre-Cédric Mermberg

Réseau institutionnel de formation

- Jérôme Sulim
- Anne Carriou-Desné
- Nicolas Cytrynovicz
- Jean Renard

Les tuteurs des organismes locaux

- Michelle Kemsele – Caf Roubaix
- Joëlle Bouvier – Caf Rosny
- Fabrice Flason – Cpam Cergy-Pontoise
- Isabelle Frau – Cpam Créteil
- Catherine Bezol – Cpam de Paris
- Franck Focret – Cram de Normandie
- Marylène Rahault – Urssaf Paris
- Ginette Pitiot – MSA Ile de France

Contact :

ressourceshumaines@ucanss.fr

Préambule

Le tutorat : une pratique professionnelle

L'enjeu

Dans notre contexte d'évolutions démographiques et institutionnelles[1], l'accompagnement des parcours professionnels représente un enjeu essentiel. Le tutorat, outil d'intégration, d'appropriation des valeurs, de transmission et de développement des compétences apparaît comme un levier majeur de cet accompagnement.
L'accord relatif à l'emploi des seniors renforce les usages du tutorat dans l'Institution qui s'affirme de plus en plus comme une pratique professionnelle à part entière.

L'approche

L'accompagnement renvoie à une multiplicité de pratiques et d'intervenants qui implique des conceptions et des approches différentes. Le tuteur intervient auprès du tutoré pour faciliter sa prise de poste, lui apporter des conseils aussi bien sur le plan technique que sur le plan de l'organisation personnelle. Il l'aide à tisser un réseau relationnel dans l'organisme pour faciliter son travail.
Le tutorat s'inscrit dans un apprentissage progressif et se déroule dans le cadre d'une relation individualisée et formalisée.

Pour mener sa mission, le tuteur doit répondre à certaines exigences en termes d'expériences et de compétences, de qualités humaines et de capacités pédagogiques.
Il importe de reconnaître le tutorat comme un investissement et d'identifier les ressources afin de faciliter le bon exercice de la mission.

Présentation

Avant toute mise en œuvre, il s'agit de s'approprier la démarche de tutorat. Ce guide doit permettre aux tuteurs d'appréhender l'ensemble des étapes inhérent à cette mission.
Afin de faciliter et d'optimiser sa pratique dans les organismes, des fiches opérationnelles sont proposées. Elles s'appuient sur les pratiques de l'Institution et l'expertise des animateurs de formation.

Guide d'utilisation des fiches

La conception de ces fiches s'inscrit dans la continuité des actions menées dans le cadre d'un travail interbranches sur le tutorat (composé de représentants des Caisses Nationales, de l'Ucanss, et du réseau institutionnel de formation). A l'issue de ces travaux, un guide "Le tutorat, une rencontre de compétences" avait été largement diffusé à l'attention des directeurs d'organismes et responsables ressources humaines. Suite à l'accord relatif à l'emploi des seniors du 26 janvier 2010, ce guide a été actualisé et est désormais disponible dans l'espace RH sur le site de l'UCANSS.
Ces fiches ont pour objectif de faciliter la mise en oeuvre d'un tutorat de qualité au sein des organismes.
Les fiches suivantes sont élaborées à partir de l'expérience de tuteurs d'organismes locaux. Chacun des thèmes retenus a été choisi en fonction des besoins identifiés par les différents acteurs de cette démarche.

[1] Accord de branche du 22 juin 2005 relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle des personnels des organismes du régime général de Sécurité sociale, et l'accord relatif à l'emploi des seniors et à la gestion des secondes parties de carrière du 26 janvier 2010

Chacune d'elle répond à une question précise en proposant un mode opératoire mais ne dispense en aucun cas d'un dialogue et d'un travail permanent d'ajustement entre le tuteur, le tutoré, le manager et le responsable de formation. Elles ne se substituent pas non plus à une formation au tutorat.
Ces fiches sont donc à considérer comme des repères à adapter et enrichir en fonction des choix d'organisme, de l'organisation et du dispositif de formation.

Philippe Renard

Le tutorat

Sommaire des fiches

Les 11 fiches que nous vous proposons peuvent être regroupées en trois catégories :

⇨ Les préalables

- Fiche 1 — Identifier mes missions de tuteur
- Fiche 2 — Identifier les acteurs du processus tutoral

⇨ Les méthodes

- Fiche 3 — Préparer ma mission de tuteur
- Fiche 4 — Préparer et conduire mes entretiens pour accompagner
- Fiche 5 — Rendre le travail formateur
- Fiche 6 — Faire le bilan de ma mission tutorale

⇨ Les outils

- Fiche 7 — Préparation d'une situation de travail
- Fiche 8 — Support de suivi des entretiens
- Fiche 9 — Support d'évaluation des objectifs d'apprentissage
- Fiche 10 — Capitaliser mes acquis au fil de mes missions
- Fiche 11 — Autodiagnostic de mes pratiques de tutorat

Mode d'emploi à l'usage des tuteurs

Le support présenté ici est conçu pour répondre à une double préoccupation :

- **Vous fournir des informations et indications pour vous conforter dans votre mission,**
- **Vous fournir un document simple et opérationnel pour renforcer votre efficacité en gagnant du temps par :**
  - **des fiches à cocher,**
  - **des fiches à compléter,**
  - **des tableaux facilement reproductibles.**

FICHE 1

Identifier mes missions de tuteur

☑ **En amont de ma mission, cette fiche me donne un aperçu de ce que seront mon rôle et mes activités. Elle permet de clarifier mon champ d'action et d'intervention, mon positionnement au regard des différents acteurs du processus[2]**

Définition et rôle

Le tuteur est la personne qui exerce le métier. Il accompagne l'apprenant sur le terrain, de façon régulière, dans le cadre d'une relation individualisée et formalisée, avec un objectif de développement des compétences[3].

Le tuteur est un professionnel qui accompagne le tutoré durant son parcours d'apprentissage selon des objectifs de formation préalablement déterminés.

Le tuteur est un guide, il chemine au côté de l'apprenant dans un parcours d'apprentissage progressif. Il est un facilitateur. Cette relation ne s'inscrit pas dans un rapport hiérarchique.

Le tuteur n'exige pas la productivité attendue d'un salarié confirmé. Il aide le tutoré à acquérir et développer ses compétences pour lui permettre de réaliser les missions confiées.

Le tuteur est le pivot du dispositif tutoral. Il doit donc connaître l'ensemble des intervenants du dispositif et le rôle de chacun. Il doit pouvoir établir des relations avec les différents acteurs (apprenant, formateurs, manager…) pour faciliter le bon déroulement du tutorat.

Les pratiques du tutorat recensées dans l'Institution ont permis de recueillir les principales missions et activités du tuteur. L'accord relatif à l'emploi des seniors précise que chaque organisme est tenu de réaliser une charte des conditions d'exercice de la fonction tutorale. Celle-ci contient notamment les futures fonctions du tuteur.

Le tableau ci-dessous synthétise les travaux de l'Institution, ainsi que les dispositions de l'accord :

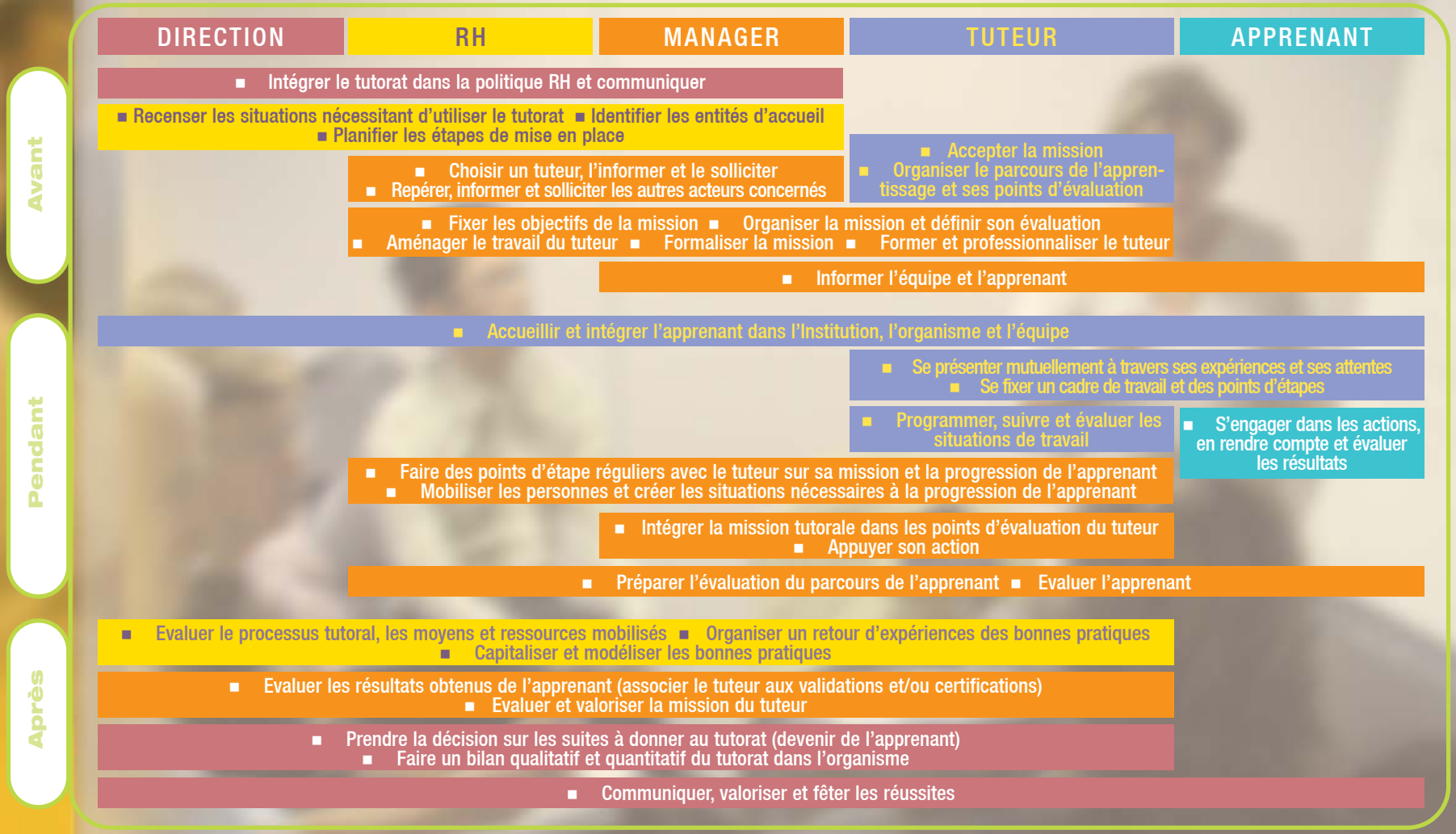
Missions	Objectif pour l'apprenant	Activités du tuteur
Intégrer	S'intégrer rapidement dans l'Institution, l'organisme, l'équipe, le poste	■ Préparer l'arrivée - Accueillir - guider - renseigner - faire visiter - se présenter mutuellement. ■ Présenter l'organisme, l'Institution et les membres de l'équipe, le métier - ■ Proposer des repères afin de faciliter l'intégration dans les équipes de travail ■ Accompagner les salariés ayant bénéficié d'une mobilité professionnelle ■ Présenter l'apprenant et l'action dans laquelle il est engagé ■ Faire le point avec le manager à la fin de la période d'essai ■ Expliquer les critères de réussite
Organiser	Maîtriser les activités et comportements professionnels attendus en situation de travail	■ Identifier les objectifs de formation et les décliner en objectifs d'apprentissage ■ Préparer, organiser et planifier le parcours et les activités à confier à l'apprenant ■ Rendre les situations de travail formatrices ■ Mobiliser les personnes ressources
Accompagner	Valoriser, analyser et capitaliser les expériences professionnelles Acquérir progressivement l'autonomie et les compétences nécessaires à l'exercice du métier	■ Suivre le parcours et ajuster si besoin ■ Transmettre ses connaissances et son savoir-faire ■ Apprécier les comportements et compétences et faire le point sur les acquis professionnels ■ Assurer le lien avec l'organisme de formation s'il y a lieu et les autres acteurs
Evaluer	Identifier les compétences acquises et celles restant à acquérir Faire un bilan sur son parcours d'apprentissage	■ Planifier les évaluations et les bilans ■ Evaluer les compétences acquises par l'apprenant ■ Assurer un retour à l'apprenant et proposer des actions complémentaires si nécessaires ■ Proposer des actions permettant l'amélioration de l'intégration des nouveaux embauchés

[2] Fiche 2 - Identifier les acteurs du processus tutoral
[3] Guide "Une rencontre de compétences", Fiche 5

FICHE 2

Identifier les acteurs du processus tutoral

☑ *Guide de lecture : la couleur indique l'acteur responsable de la mise en œuvre de l'action. La zone couverte indique les différents acteurs concernés par sa réalisation.*


DIRECTION
RH
MANAGER
TUTEUR
APPRENANT
Avant
Pendant
Après
■ Intégrer le tutorat dans la politique RH et communiquer
■ Recenser les situations nécessitant d'utiliser le tutorat ■ Identifier les entités d'accueil ■ Planifier les étapes de mise en place
■ Accepter la mission ■ Organiser le parcours de l'apprentissage et ses points d'évaluation
■ Choisir un tuteur, l'informer et le solliciter ■ Repérer, informer et solliciter les autres acteurs concernés
■ Fixer les objectifs de la mission ■ Organiser la mission et définir son évaluation ■ Aménager le travail du tuteur ■ Formaliser la mission ■ Former et professionnaliser le tuteur
■ Informer l'équipe et l'apprenant
■ Accueillir et intégrer l'apprenant dans l'Institution, l'organisme et l'équipe
■ Se présenter mutuellement à travers ses expériences et ses attentes ■ Se fixer un cadre de travail et des points d'étapes
■ Programmer, suivre et évaluer les situations de travail
■ S'engager dans les actions, en rendre compte et évaluer les résultats
■ Faire des points d'étape réguliers avec le tuteur sur sa mission et la progression de l'apprenant ■ Mobiliser les personnes et créer les situations nécessaires à la progression de l'apprenant
■ Intégrer la mission tutorale dans les points d'évaluation du tuteur ■ Appuyer son action
■ Préparer l'évaluation du parcours de l'apprenant ■ Evaluer l'apprenant
■ Evaluer le processus tutoral, les moyens et ressources mobilisés ■ Organiser un retour d'expériences des bonnes pratiques ■ Capitaliser et modéliser les bonnes pratiques
■ Evaluer les résultats obtenus de l'apprenant (associer le tuteur aux validations et/ou certifications) ■ Evaluer et valoriser la mission du tuteur
■ Prendre la décision sur les suites à donner au tutorat (devenir de l'apprenant) ■ Faire un bilan qualitatif et quantitatif du tutorat dans l'organisme
■ Communiquer, valoriser et fêter les réussites

Remarque : ce tableau n'identifie que 5 acteurs dans la mise en place du tutorat en général. Dans le cadre des dispositifs de formation, d'autres intervenants peuvent être mobilisés (formateurs, moniteurs, coachs...) avec des rôles spécifiques.

FICHE 3

Préparer ma mission de tuteur

Cette fiche m'aide à établir la liste de tous les éléments à prendre en compte pour préparer ma mission et accueillir l'apprenant dans les meilleures conditions

Clarifier ma mission :

- Je formalise avec ma hiérarchie une définition précise de la mission de tutorat qui m'est confiée, en explicitant les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre, les contraintes existantes. ☐
- J'identifie avec ma hiérarchie les personnes ressources qui peuvent m'aider sur les champs que je ne traite pas ou qui peuvent transférer des pratiques professionnelles différentes. ☐

Prendre connaissance du dispositif d'apprentissage :

- Je connais le planning général du dispositif d'accompagnement du tutoré (formation, le cas échéant) : ☐
  - périodes et durées de formation en centre ; dates et durées des périodes d'alternance,
  - calendrier et modalités des différentes évaluations.
- Je connais le descriptif de la formation : les objectifs, la progression pédagogique envisagée, le calendrier des thèmes abordés, les modalités pratiques. ☐

Faire le lien avec le centre de formation, le manager ou le responsable de formation local :

- J'échange avec l'équipe pédagogique quant aux compétences à développer. ☐
- Je mets en place les modalités d'échanges et d'ajustements réciproques avec le formateur pour le suivi du tutoré : possibilité de prévoir un entretien, même téléphonique selon une périodicité à définir. ☐
- Je m'assure d'avoir dans les délais le livret d'alternance s'il existe et je me fais expliquer, si nécessaire, son utilité, son rôle dans l'évaluation et la manière dont il doit être rempli. ☐

Définir les modalités de tutorat :

- Je prends connaissance des objectifs d'apprentissage et des critères d'évaluation lorsqu'ils existent ou je les décris et les formalise à l'aide des référentiels emploi, en lien avec le responsable de formation et/ou manager. ☐
- J'anticipe et prépare le travail qui sera confié au tutoré : type de cas pratiques, de dossiers et/ou missions ou de situations professionnelles qui lui seront proposés (du plus simple au plus complexe et/ou situations exceptionnelles…). ☐
- J'utilise un calendrier de suivi du tutoré et un calendrier des évaluations ☐

FICHE 3 Préparer ma mission de tuteur

Préparer l'arrivée du tutoré en lien avec le service RH et le responsable de service :

- Je veille à ce que la documentation de communication interne et externe soit fournie (livret d'accueil, plaquette CE, règlement intérieur et textes conventionnels, guide RTT, plaquette de présentation de l'organisme, les chartes etc.). ☐
- Je veille à aménager son poste de travail physique : mobilier, moyens bureautiques, fournitures. ☐
- Je vérifie auprès des services concernés les points suivants : badges d'accès, connexion au réseau, mot de passe, habilitations informatiques diverses, carte de cantine, parking etc. ☐

Accueillir le tutoré :

- Je m'informe de la date et heure d'arrivée du tutoré et me rends disponible pour l'accueillir ☐
- Je prépare l'entretien d'accueil[4] . ☐

Ne pas oublier	*Mes contacts*

[4] Fiche 4 - Préparer et conduire mes entretiens pour accompagner

FICHE 4

Préparer et conduire mes entretiens pour accompagner

Cette fiche m'aide à mener les différents entretiens dans le cadre du processus tutoral

Les entretiens sont avant tout des temps d'échange entre le tuteur et le tutoré

Différents entretiens :

- L'entretien d'accueil : donner à l'apprenant les points de repère essentiels.
- Les entretiens de suivi : s'arrêter pour faire le point sur la progression du tutoré et noter ensemble les progrès et les axes d'amélioration.
- L'entretien d'évaluation : faire le bilan de son apprentissage et mesurer l'atteinte des objectifs déterminés.

Quelques conseils méthodologiques :

- L'entretien se prépare : un lieu, un moment programmé, une durée (pas plus de 45 minutes), un objectif, un support écrit.

- L'entretien se déroule suivant plusieurs étapes :
  - Mettre en confiance.
  - Rappeler les objectifs de l'entretien et la manière dont il va se dérouler.
  - Faire s'exprimer le tutoré et l'écouter.
  - Développer les points prévus.
  - S'assurer de la bonne compréhension du tutoré.
  - Faire une synthèse et s'assurer que le tutoré y adhère.
  - Ecrire les points clés de l'entretien.

- Le suivi de l'entretien est prévu :
  - Plan d'actions.
  - Nouvelles dates de rencontres.

Points de vigilance :

- Laisser le tutoré s'exprimer : l'entretien est bien un temps d'échange et non un monologue.
- Etre à l'écoute des besoins et des questions du tutoré.
- Formuler des critiques qui s'appuient sur des faits précis.

FICHE 4 Préparer et conduire mes entretiens pour accompagner

Le déroulement de l'entretien de suivi

Je prépare l'entretien

- ✓ Je fixe ou confirme la date, l'heure et le lieu ☐
- ✓ Je rassemble la documentation utile. ☐
- ✓ Je m'informe des éléments terrain auprès des personnes ressources. ☐
- ✓ Je relis les notes des entretiens précédents. ☐
- ✓ Je demande au tutoré de se préparer. ☐
- ✓ Je me fixe des objectifs prioritaires pour cet entretien. ☐

J'introduis l'entretien

- ✓ Je mets à l'aise. ☐
- ✓ J'indique le but de l'entretien. ☐
- ✓ Je rappelle si besoin les conclusions de l'entretien précédent. ☐

J'échange avec le tutoré

- ✓ J'écoute attentivement. ☐
- ✓ Je fais le point sur :
  - Les activités réalisées ☐
  - Les points forts (ce qui se passe bien, ce qui se renforce). ☐
  - Les points faibles (ce qui fait difficultés, ce qui pose problème) ☐
  - Les axes de progrès. ☐

Je conclus l'entretien

- ✓ Je dégage les axes de progrès avec les moyens associés.
  - Je définis un plan d'actions. ☐
- ✓ Je rédige les points clé de l'entretien. ☐
- ✓ Je fixe le prochain rendez-vous. ☐

Je suis la mise en œuvre

Je tiens mes engagements

☑ *Il faut tenir compte de deux choses :*

✓ *ce qui est attendu*

✓ *ce qui est constaté*

et la réflexion porte sur l'analyse des écarts.

Pour progresser dans ma conduite d'entretien :

Check-list pour évaluer le déroulement de l'entretien.

- L'objectif de l'entretien a t-il été clairement annoncé ? ☐
- Ai-je laissé le tutoré s'exprimer ?
  - L'ai-je interrompu ? ☐
  - Qu'ai-je fait pour faciliter son expression ? _____
  - Ai-je laissé le temps au tutoré de s'exprimer ? ☐
- Ai-je manifesté de l'écoute ?
  - Ai-je reformulé ses propos ? ☐
  - Ai-je posé des questions ? ☐
  - Me suis-je assuré de ma juste compréhension ? ☐
- Ai-je bien saisi son point de vue ? ☐
  - Comment se représente t-il la situation ? _____
  - Quelles sont ses priorités et ses attentes ? _____
- Quels moyens me suis-je donné pour évaluer le travail réalisé ?
  - Quels faits me permettent d'affirmer que ses compétences se développent ? _____
  - Ai-je évalué à partir de faits ou ai-je porté un jugement de valeur ? _____

FICHE 5

Rendre le travail formateur

Cette fiche m'aide à visualiser l'ensemble des opérations qui permettent de créer des situations de travail formatrices

Les préalables : Analyser le travail

- J'identifie les compétences à maîtriser relatives à l'activité professionnelle qu'exercera le tutoré ☐
- Je sélectionne les activités à confier en fonction des compétences à développer ☐
- Je situe le niveau de compétences actuel des tutorés ☐
- Je décompose l'activité en étapes. Ces étapes permettent systématiquement d'expliquer la manière de procéder, les contraintes à respecter, les règles à suivre ☐
- Je prévois une progression de l'apprentissage et précise les objectifs ☐
- Je programme les séances d'entraînement, les périodes de contrôle et les temps d'évaluation : dates, durées, moyens et documents ☐

Points de vigilance : **Moins le tutoré à former est autonome et plus il faut décomposer les tâches.**

La progression de l'apprentissage :

- Je commence par montrer les grandes lignes du travail qui va être fait. ☐
- J'explique le sens de ce travail, à quoi il sert ; je mets en évidence son utilité. ☐
- Je clarifie les objectifs ; j'indique au tutoré ce qu'il sera capable de faire au terme de la séquence. ☐
- J'identifie pour chacune des séances d'apprentissage :
  - les personnes ressources ☐
  - les outils ☐
  - les informations ☐
  - les consignes ☐
  - les tâches à effectuer ☐
  - la durée pour réaliser l'activité ☐

J'organise la séquence : une approche pédagogique possible

1. Faire voir
   - Présenter le travail en phases successives assimilables par le tutoré.
   - Limiter le nombre d'acquisitions pour chaque séquence.
   - Décomposer les difficultés pour permettre un apprentissage progressif.
   - Indiquer quels sont les points clés pour la bonne exécution d'une opération.
2. Faire avec :
   - S'assurer de la bonne compréhension en réitérant l'opération.
3. Faire dire :
   - Lui demander d'expliquer ce qu'il vient d'exécuter et de commenter sa démarche.
4. Faire faire :
   - Inciter le tutoré à pratiquer seul et proposer des points de contrôle
   - Permettre au tutoré d'accroître son autonomie professionnelle.
5. Evaluer et analyser les résultats : Zoom sur l'évaluation [5].

[5] Cf. verso

FICHE 5 Rendre le travail formateur

L'évaluation permet de mesurer l'atteinte des objectifs et l'acquisition des compétences visées. Elle permet d'ajuster en permanence le processus d'apprentissage.

Il existe deux niveaux d'évaluation :

- En cours de parcours : le tuteur aide le tutoré à identifier ses progrès, ses lacunes et les causes de ses difficultés. Ce type d'évaluation ne peut se réaliser que par une observation attentive de la part du tuteur des façons de procéder du tutoré. En effet, ce qui intéresse ici n'est pas seulement d'apprécier la qualité du résultat mais d'analyser la démarche suivie pour l'améliorer ou la transformer, si nécessaire.
- En fin de parcours : L'évaluation porte sur les compétences acquises au moment où le temps d'apprentissage se termine. Elle est généralement transmise aux différents acteurs du processus (centre de formation, manager, RH…)

La démarche de l'évaluation

- A partir des objectifs d'apprentissage :
  - ✓ Décliner les indicateurs tant quantitatifs (nombre de dossiers traités, taux d'erreurs…) que qualitatifs (respect d'une charte d'accueil) permettant de mesurer la progression et l'atteinte des objectifs.
  - ✓ Définir le seuil de réussite (ex : x% du taux d'erreurs).
  - ✓ Communiquer au tutoré les éléments de son évaluation.
- Comment évaluer :
  - ✓ Définir les modalités d'évaluation - observation au fil de l'eau, des points de contrôle, le rythme, les fréquences, les personnes associées - et les communiquer au tutoré.
  - ✓ Centrer sur des faits, des comportements observables.
  - ✓ Revenir sur les erreurs, les dysfonctionnements et les réussites pour les expliquer et en tirer profit.

Points de vigilance :

Les temps d'évaluation se formalisent par un entretien programmé et réalisé dans un lieu où les échanges sont possibles. Ils nécessitent donc une préparation. L'évaluation s'inscrit dans une logique de réussite où l'erreur constitue une opportunité de progression[6].

- Les objectifs d'apprentissage sont réalistes.
- Le parcours est individualisé au profil de chaque tutoré.
- Le tutoré est un apprenant et pas un agent opérationnel.
- L'évaluation s'organise tout au long du parcours.
- Un compte-rendu est périodiquement réalisé auprès du responsable hiérarchique.

[6] Fiche 7 - Préparation d'une situation de travail

FICHE 6

Faire le bilan de ma mission tutorale

Le tutorat

☑ **Cette fiche m'aide à faire le bilan de ma mission tutorale, à identifier les conditions de réussite et les freins.**

Trois niveaux de questionnement

➔ **Concernant ma relation au tutoré :**

- Ai-je suscité son intérêt ? ☐
- Ai-je su m'adapter à la façon d'apprendre du tutoré ? ☐

➔ **Concernant ma mission de tuteur : conséquences sur mon activité et mes pratiques professionnelles**

- Ai-je-le même regard sur mon environnement professionnel après le déroulement de ma mission? ☐
  - ✓ Pourquoi, comment ? ✍ _____
- Ai-je enrichi mes connaissances, mes compétences ? ☐
  - ✓ Lesquelles ? ✍ _____
  - ✓ Quels peuvent être mes points d'amélioration à développer pour une prochaine mission ? ✍ _____

➔ **Concernant l'organisation :**

- Ma mission tutorale a-t'elle donné lieu :
  - à des modifications de l'organisation de travail :
    - ✓ de mon poste, lesquelles ✍ _____
    - ✓ de l'équipe ? lesquelles ✍ _____
    - ✓ autres ✍ _____
  - à des suggestions de l'organisation de travail :
    - ✓ de mon poste, lesquelles ? ✍ _____
    - ✓ de l'équipe, lesquelles ? ✍ _____
    - ✓ autres, lesquelles ? ✍ _____

- Ai-je pu obtenir les moyens nécessaires à la réalisation de ma mission (formation tutorat, accompagnement managérial, aménagement de la charge de travail…) ? ☐
  - ✓ lesquels ✍ _____

FICHE 6 Faire le bilan de ma mission tutorale

➔ Que puis-je faire de ce bilan ?

- Le consigner par écrit,
- L'échanger avec la hiérarchie,
- Faire un point spécifique avec son manager lors de l'EAEA (prévu par l'accord relatif à l'emploi des seniors du 26 janvier 2010)

FICHE 7

Préparation d'une situation de travail

☑ **Ce document attire votre attention sur chacun des paramètres à définir, pour préparer votre intervention et faire d'un temps de travail une séquence d'apprentis-sage**

Activité

Temps alloué

Objectifs principaux d'apprentissage

Informations à fournir

Liste des tâches à effectuer

Consignes

- Qualité attendue :
- Règles de sécurité :
- Contraintes à respecter :

Aide à apporter

- Présence continuelle ou intermittente :
- Intervention en cours de réalisation ou seulement après :

Contrôles à effectuer

Analyser le résultat avec le stagiaire

- Quand :
- Comment :

FICHE 8

Support de suivi des entretiens

☑ **Les entretiens peuvent se succéder sans qu'ils correspondent à un véritable suivi. D'un entretien à l'autre, il est important de vérifier si les décisions ont été suivies d'effets, s'il y a progrès d'une étape à l'autre. Prendre des notes au cours ou à l'issue de l'entretien permet une continuité**

Voici plusieurs grilles possibles.

Grille de suivi n° 1

Une liste des activités à maîtriser sur le poste permet de passer en revue la totalité des compétences visées. Trois niveaux :

- Activité réalisée avec difficultés (lesquelles ?), les suites à donner
- Activité effectuée (sans problème notable), trouver d'autres occasions de pratiquer
- Activité maîtrisée (réalisée suffisamment de fois pour considérer que c'est une compétence acquise durablement), l'apprentissage sur ce point est terminé.

Poste :
Nom :

	Entretien 1 : date	Entretien 2 : date	Entretien 3 : date	Commentaires
Activité 1				
Activité 2				
Activité 3				

FICHE 8 Support de suivi des entretiens

Grille de suivi n° 2

Cette grille permet de noter aussi bien les aspects techniques que comportementaux. Elle permet de mettre en relief quelques points importants à l'issue de l'entretien.

	Entretien 1 : date	Entretien 2 : date	Entretien 3 : date
Points positifs			
Points à consolider			
Points de progrès			

Grille de suivi n° 3

Cette grille part d'un compte-rendu par le stagiaire des activités réalisées dans la période précédente. Elle permet de vérifier la compréhension qu'en a le stagiaire par la façon dont il les décrit. Cette entrée donne une base plus objective à l'entretien. Elle permet une analyse des situations rencontrées.

	Activités effectuées	Problèmes rencontrés	Axes de progrès décidés
Entretien 1 : date			
Entretien 2 : date			
Entretien 3 : date			

FICHE 9

Support d'évaluation des objectifs d'apprentissage

Date

Nom du tuteur :

Nom du tutoré :

Les personnes participant à l'évaluation :

Objectif 1 :

Compétences associées	Indicateur de mesure	Niveau d'acquisition			Faits significatifs	Commentaires Tuteur : Tutoré :
		Non acquis	En cours d'acquisition	Acquis		
Compétence 1 :						
Compétence 2 :						
Compétence 3 :						

Objectif 2 :

Compétences associées	Indicateur de mesure	Niveau d'acquisition			Faits significatifs	Commentaires Tuteur : Tutoré :
		Non acquis	En cours d'acquisition	Acquis		
Compétence 1 :						
Compétence 2 :						
Compétence 3						

FICHE 10

Capitaliser mes acquis au fil de mes missions

Description	Nombre de tutorés	Difficultés rencontrées	Solutions trouvées	Points de vigilance identifiés	Mes atouts	Mes points à renforcer	Commentaires
Mission 1 (date)							
Mission 2 (date)							
Mission 3 (date)							

FICHE 11

Autodiagnostic de mes pratiques de tutorat

Répondez spontanément aux questions qui vous sont proposées et mettez une croix dans la colonne appropriée selon que la phrase :

A : ne décrit pas votre situation
B : décrit assez peu votre situation
C : décrit en bonne partie votre situation
D : décrit bien votre situation

	A	B	C	D
1. Je trouve qu'il est intéressant que la personne accompagnée participe à la définition de ses objectifs d'apprentissage				
2. Je connais le contenu du métier de la personne dont je suis le tuteur				
3. Je dirais que mon style de tutorat est souple, je m'ajuste autant que possible aux caractéristiques de la personne que j'accompagne				
4. Si la personne que j'accompagne est nouvellement arrivée, j'organise ou je contribue à son accueil				
5. J'informe la personne tutorée des objectifs, des résultats, des contraintes internes et externes				
6. Je pense que même pour les emplois peu qualifiés, il est indispensable de faire preuve d'initiative				
7. La personne accompagnée peut me faire part de ses remarques sur l'organisation du travail				
8. Je contribue à l'évaluation de la personne que j'accompagne				
9. La formation des tuteurs me paraît incontournable				
10. J'aime réaliser un travail à deux				
11. Je crois qu'être tuteur nécessite de s'y préparer				
12. Je prévois du temps pour évaluer la compréhension et les progrès de la personne que j'accompagne				
13. J'aime partager mon expérience				
14. Je pense que pour être tuteur, il est préférable d'établir une relation de confiance				
15. Le tuteur joue un rôle de conseil pour la personne en apprentissage				
16. Si le tuteur et le manager sont deux personnes différentes, il est bon qu'elles se coordonnent				
17. Il vaut mieux fixer un cadre de travail et prévoir des points d'étape				

FICHE 11 Autodiagnostic de mes pratiques de tutorat

18. Le tutorat doit permettre à la personne de s'intégrer rapidement dans l'Institution, l'organisme, l'équipe, le poste
19. Je rencontre régulièrement la personne dont je suis le tuteur
20. D'autres personnes peuvent m'aider dans mon rôle de tuteur
21. L'un des objectifs prioritaires du tutorat est d'offrir la possibilité à la personne d'acquérir progressivement de l'autonomie et les compétences nécessaires à l'exercice de sa mission
22. L'une de mes missions est d'apprécier les comportements et compétences et faire le point sur les acquis professionnels
23. En cas de besoin, je fais appel à des personnes ressources que je connais et que j'ai prévenues.
24. Les évaluations et les bilans sont planifiés et communiqués à la personne

Reliez à présent les différentes croix pour obtenir le profil de votre tutorat.

Si ce profil zigzagant tire beaucoup plus vers la gauche que vers la droite, quelques pistes de réflexion possibles :

➔ Comment voyez-vous votre rôle ? Comment définiriez-vous précisément vos missions de tuteur ?

✍ _____

_____

➔ Pensez-vous avoir un rôle à jouer dans le développement des compétences du tutoré ?

✍ _____

_____

➔ Avez-vous été préparé à ce rôle ?

✍ _____

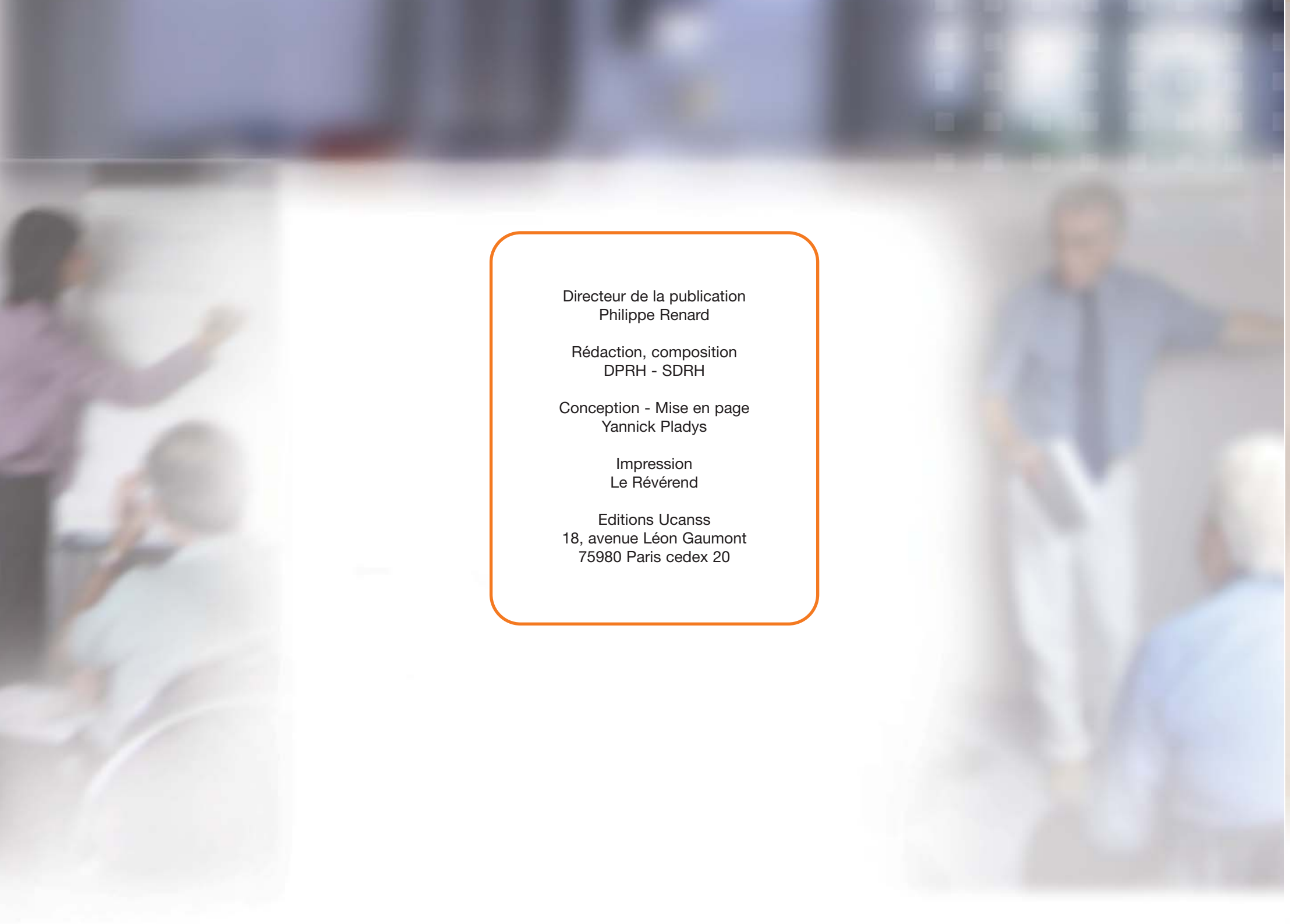
_____

➔ A la lecture de mes réponses, quel est l'axe d'amélioration que je peux me fixer ?

✍ _____

_____

Mes Notes



Directeur de la publication
Philippe Renard

Rédaction, composition
DPRH - SDRH

Conception - Mise en page
Yannick Pladys

Impression
Le Révérend

Editions Ucanss
18, avenue Léon Gaumont
75980 Paris cedex 20